



社会保険労務士法人・行政書士事務所

# オフィス・サポートNEWS

〒104-0032東京都中央区八丁堀1-3-2佐藤ビル4F

TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926

URL <http://www.officesup.com> E-mail [info@officesup.com](mailto:info@officesup.com)

第37号 2012年3月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦・山崎泉

## 時言

### A I Jと歴史のつけ

企業年金基金などが預けた約2000億円とされる資金の大半がなくなっていた。独立系運用会社A I J投資顧問をめぐる年金消失問題が衝撃を与えている。事件の全容解明は、いま証券取引等監視委員会による調査に委ねられているが、これを単にA I Jだけの特殊な事件とみてしまっていないのだろうか。

#### 【公的年金積立てにまで及ぶ中小基金の財政難】

昨年3月末時点でA I Jに運用委託していた企業年金84の9割はタクシーやトラック、印刷業、電気工事業といった中小・零細の同業者が集まる「総合型」の厚生年金基金。厚生年金基金は、公的年金部分を国から預かり上乗せ部分と併せて運用する仕組みで、中小企業の寄合所帯が多い（「総合型」以外に、一つの企業でつくる「単独型」、グループ企業でつくる「連合型」がある）。

いま大半の厚生年金基金が財政難に陥っている。それもそのはず、企業年金が年2～3%の運用利回りを想定していても、株安と低金利のもとで現実の運用利回りはマイナスかゼロ（2011年度はマイナス1%弱）。いまは厚生年金基金の4割近くの積立金が上乗せ部分はおろか、公的年金部分にも届かない状態である。公的年金の積立金が足りなければ、母体企業が負担して穴埋めする必要がある。負担に耐えられない企業が倒産すれば、残った会社が肩代わりする連座制のため、ドミノで「年金倒産」が続出しはじめている。基金を解散するにも寄合所帯だから多数の合意形成



もままならない。高利回り運用で一気に形勢を逆転できればとつい考えてしまう状況が、A I Jにつけ込むスキを与えた。

#### 【見て見ぬふりした政府】

厚生年金基金が公的年金の一部を代行するシステムができたのは、制度発足時の1960年代半ばに遡る。当時の運用利回りは年7～8%で、公的年金の想定利回り5.5%を上回っていた。つまり代行部分の運用益だけで企業年金の上乗せ部分も生み出したのである。バブル期には、政府は厚生年金基金の認可基準の緩和まで行った。

バブル崩壊と同時に歯車は逆回転を始めたのである。それから20年、政府は見て見ぬふりをしてきた。A I J事件とはこの20年間の無責任を浮き彫りにした事件でもある。

しかしこの歴史のつけをどう穴埋めするのか。代行部分の穴を会社員の年金保険料で埋めるのか、税金で埋めるのか？企業年金連合会は国の財政的支援を求めている。ことは会社員、そして国民全体にかかってくるのである。

### 今月号紹介

- 2面 **トピックス** 「パワハラ防止(厚労省円卓会議報告)その1」
- 3面 **労使トラブル110番** 「ネット上に会社の誹謗中傷を書き込んだ社員を懲戒解雇できますか？」
- 4面 **メンタルヘルスを考える** 「最近の報道で思うこと」
- 5面 **『会社を強くする』** 経営コンサルタント・野澤周永先生の連載

### 新コラムスタート「夢をかなえるFP塾」

- 6面 **夢をかなえるFP塾** CFP吉澤由美子先生の新連載「JAZZでほっと一息」 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 7面 **年金相談の現場から** 「退職一時金(共済組合)について」 『税金おとな相談室』 税理士・関根忍先生の連載
- 8面 **職場のQ&A** 「仕事の進め方のトラブルでいきなり懲戒解雇はNGです」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

## 職場のQ & A

「仕事の進め方のトラブルでいきなり懲戒解雇はNGです」

**Q** 上司と仕事の進め方をめぐって口論になったところ、懲戒解雇をするとの通知がきました。会社の就業規則は誰も見た者はいないのですが、こんなありですか。

**A** 懲戒解雇は、簡単には行えません。懲戒解雇は、懲戒処分の中でも極刑に位置づけられ、不利益の程度は非常に高いものといえます(懲戒解雇は再就職が困難になり、退職金が減額・没収されたりすることもあり、雇用保険の給付が3カ月間制限されます)。

労働契約法15条は、「使用者が労働者を懲戒することができる場合において、当該懲戒が、当該懲戒に係る労働者の行為の性質及び様態その他の事情に照らして客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものと見て、当該懲戒は、無効とする」として懲戒処分に関する権利濫用禁止の原則について定めています。

※会社に就業規則があるかないかも重要な判断材料です。

**(1)就業規則がない場合**  
就業規則がない場合には懲戒解雇が認められるケースは極めて限られます。

**(2)就業規則がある場合**  
就業規則がある場合でも、当該懲戒解雇について有効要件を充足しているかどうかを確認する必要があります。とくに次の要件を満たしているかどうかが大事です。

- ① 罪刑法定主義  
懲戒処分の理由となる事由とこれに対する懲戒の種類・程度が就業規則上、明記され周知されていなければならない。
- ② 不遡及の原則(刑罰と同様、以前の事案に対してさかのぼって適用してはならない)
- ③ 一事不再理の原則(同一の事案に対し2回懲戒処分を行うことは許されない)
- ④ 平等扱いの原則  
同じ規定に同じ程度違反した場合は、これに対する懲戒は同一種類、同一程度であるべきであり、懲戒処分は、同様の事案についての先例を踏まえてなされるべきである。
- ⑤ 相当性の原則  
懲戒処分は、規則違反の種類・程度その他の事情に照らして相当なものでなければならず、使用者が当該行為や状況を適切に考慮しないで重すぎる量刑を科した場合には、懲戒権を濫用したものとされる。
- ⑥ 適正な手続き  
その処分が適正な手続に基づいて行われなければなりません。特に、労働者には弁明の機会を与えることが最小限必要とされています。

以上の基準から見ても、仕事の進め方をめぐる意見の対立、言い争いを理由に懲戒解雇することはできないでしょう。そのとき上司に暴力をふるったなどの理由があれば別ですが、肯けないケースですね。

## となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良



### 「距離感」

1 (エ)、この事件の管轄は、〇〇地裁〇〇支部か。遠いなあ。(時々、依頼を受けた訴訟の管轄裁判所が地方の裁判所だったりすると、心理的に距離感を感じることがある。

人間、ルーティーンで慣れていることに対しては、抵抗はないが、慣れない新しいことに対しては二の足を踏むものである。

2 行きつけない地方(東京でもあまりなじみがない電車の路線の駅もそうである)では、駅までの時間や駅から目的地までの行き方がイメージできないので、人間の頭はイメージできないものに対して「遠い」という距離感を抱くのである。これは、海外でもそうである。ジョルダンで乗り換え案内を見ると、自宅までの通勤時間とさして所要時間はかからないのに、心理的距離感とは恐ろしいものである。

3 これは、所要時間だけでなく、金額的な点でも距離感の錯覚が多い。今や円高の影響もあり、九州へ3泊4日の温泉旅行に行くよりも、近場のアジア諸国(上海やソウル、台湾、香港、バンコク、マニラ...)に旅行に行く方が、実は安いのである。しかし、海を渡ることに、言語と文化の違いに足を踏み入れるということに対する抵抗感(「モンスター」が距離を作っているのだから)。

4 われわれ士業、とりわけ弁護士とクライアント・市民との距離感も同じことが言える。市民や中小企業と弁護士の間にある距離感、いわゆる「敷居が高い」という意識も、人間の想像上の「モンスター」であり、法律事務所や弁護士は実はそんなに遠くにあるわけでもないし、高いわけでもないのである。

ともあれ、この距離感を埋めるには弁護士の側が「モンスター」とたたかい、距離感を払しょくするしかない。

弁護士が市民の中に積極的に出向いて接触すること、セミナーや講演などを開催すること、事務所に入入りしてもらおう機会を増やすこと、いわゆるアクセス障害を一つひとつ除去する努力を積み重ねるしかあるまい。

5 そして、来てよかった、依頼して解決してよかった、と思ってもらうためには、それを裏付けるしっかりした技術、サービスを提供できることが前提であることは言うまでもない。技術と心、どちらも大事である。



# トピックス

## パワハラ防止（厚労省円卓会議報告書）その1

### 取り組む意義とパワハラの定義付け

#### はじめに

平成24年1月、厚労省は「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告書」（以下、「パワハラ報告書」と略。）を発表しました。「パワハラ」の定義・具体例を示したものとしてマスコミでも大きく取り上げられました。また昨年末には精神障害の労災認定基準が改定されました。

これらの直近の動向を何回かに分けて紹介します。今回は、この問題に取り組む必要性、意義とパワハラの定義についてです。

#### 【「いじめ・嫌がらせ」相談が急増】

まず右のグラフ（第1図「相談件数の推移」）を見て下さい。都道府県労働局に寄せられる「いじめ・嫌がらせ」に関する相談件数の推移です。平成14年度には約6,600件であったものが、平成22年度には約39,400件と年々急速に増加しています。相談件数の中での順位も、平成14年度には第4位でしたが、平成22年度には第2位になっています（第1位は「解雇」）。

#### 【パワハラによる企業の損失とは？】

多くの企業も、「いじめ・嫌がらせ」「パワハラ」を経営上の重要課題と認識しています。東証一部上場企業を対象に行われた調査（「パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究」平成17年中央労働災害防止協会）では、82%の企業がパワハラ対策は経営上の重要な課題であると回答しています。

企業にとってパワハラ問題はどのような意味を持っているのでしょうか？同調査に「パワハラは企業にどんな損失をもたらすと思いますか」（複数回答可）という項目があります。上位から順にあげると、「社員の心の健康を害する（83%）」「職場風土を悪くする（80%）」「本人のみならず周りの士気が低下する（70%）」「職場の生産性を低下させる（67%）」「十分に能力発揮ができない（59%）」「優秀な人材が流出してしまう（48%）」となっています。

#### 【業務上の指導との線引きが難しい】

次のグラフ（第4図、第5図）を見て下さい。職場のいじめ・嫌がらせへの対応に当たっての企業の悩みはどこにあるのでしょうか？最も大きな悩みは、「パワハラと業務上の指導との線引きが難しい」「管理者が弱腰になる」ことです。「上司と部下とのコミュニケーションがとれなくなる」「権利ばかり主張するものが増える」という悩みは、一体のものでしょうか。

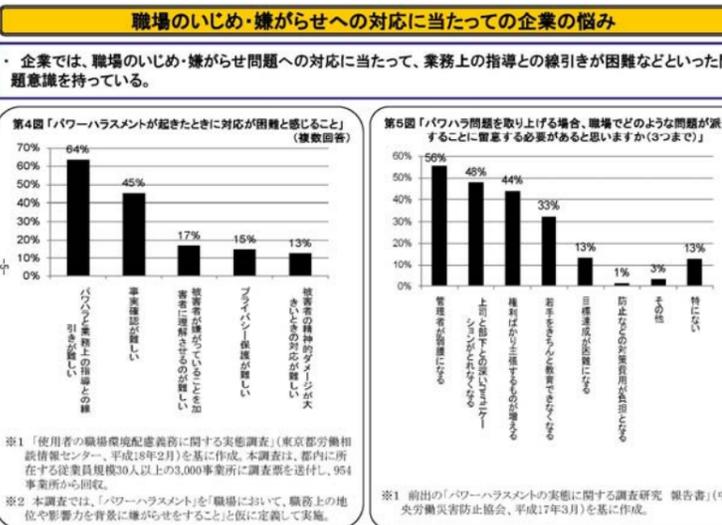
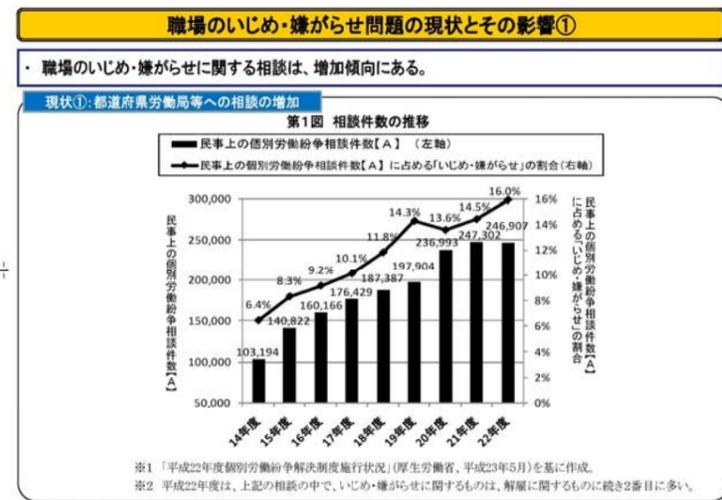
「パワハラ」という言葉が日常的に使われるようになってきました。「遅刻する社員に厳しく注意したところ、『パワハラだ』と言われてしまった」という管理職の方からの悩みを耳にする昨今です。

#### 【パワハラを提案】

実はパワハラについての法律上の定義は存在しません（セクハラは男女雇用機会均等法による定義が存在する）。「パワハラ報告書」は、「職場で行われる以下のような行為について『職場のパワーハラスメント』と呼ぶことを提案する」としました。

**職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性（※）を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。**

※上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間などの様々な優位性を背景に行われるものも含まれる。



## 年金相談の現場から

年金相談メール [nenkin@officesup.com](mailto:nenkin@officesup.com)

### <退職一時金（共済組合）について>



私は64歳で年金受給中です。先月、日本鉄道共済組合から「退職一時金返還のご案内」という封書が届きました。読むと来年1月までに返還するように書かれており、金額も60万円以上でした。そもそも、「退職一時金」とは何のことでしょうか？また、封書に書かれた金額は返還しなければならないのでしょうか。



昭和40～50年頃に旧国鉄職員となった方は、国鉄共済組合に加入し、20年以上加入すると55歳から退職年金が支給されていました。一方、国鉄共済組合加入期間が20年未満の方については、制度上、60歳から通算退職年金が支給されていました。

当時は退職年金と通算退職年金の計算方法はほぼ同じでしたが、支給開始年齢が5歳違うため、納付した保険料に対して、通算退職年金の方が将来の年金受給総額が大幅に少なくなっていました。そこで、納めた保険料の総額から将来の通算退職年金の財源を控除した額が、法令の定めにより退職一時金として支給されたのです。

ところが、昭和61年4月に年金制度が大きく変わり、通算退職年金制度がなくなり、加入期間が20年未満の方にも、加入期間が20年以上の方と同様、65歳（一部60歳）から退職年金が支給されることに

なりました。支給開始年齢が同じになったため、既に退職一時金を受給した方においては、その金額分だけ、退職年金の財源積立が不足していることになり、不公平が生じます。

そこで、年金受給権が発生した時に積立不足額を返還してもらうことで、不公平を是正することとしたのです。

返還額は過去の金額を現在価値に置き換えて算出されること、さらに、退職一時金の支給を受けた月の翌月から年金受給権が発生した月までの期間に応じた利子を加えるため高くなっています。「対象者の年金受給権が発生した時点で返還義務が生じるため、年金受給権発生前に返還することはできない」と法で定めておきながら、利子をつけるのは何とも納得がいかない話ですね。

### 黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第37回)

#### ■「更正の請求」と「更正の申出」

税理士 関根 忍



黒子「去年の申告、社会保険料控除が漏れちゃったんだよね。今年に入れちゃおうかな？」

税理士「社会保険料控除は、その年分に支払った金額しか控除できませんから、去年分で『更正の請求』をしましょう。」

黒子「『こうせい』？」

税理士「税額が出れば修正申告ですが、税額が減額されるので、減額更正の請求をします。」

黒子「あー、あの頃は俺もワルかったからなー。盗んだバイクで…。」

税理士「それは『更生』ですね…。」

確定申告も終わり、ふと見直してみると「あ、計算を間違えた」ってのが、案外出てくるもんです。

税務では、税額を少なく申告してしまった時は「修

正申告」をしますが、税額を多く申告してしまった場合には「更正」を請求します。

「更正の請求」は、その申告期限から1年以内に、その申告に間違いがあることが判明し、税額の減少が発生する場合に、税務当局に対し「減額更正決定」を請求する手続きをいいます。

また、減額の判明が1年を超えてしまった場合、これまでは減額更正を請求することはできませんでしたが、昨年度より新しい制度として、「更正の申出」という制度が始まり、5年程度遡って「更正」を「申し出る」手続きが始まりました。

この「更正」シリーズは、必ずしも全額が減額されるとは限らないので、「請求」「申出」という訳です。

□編集後記——4年目を迎えた『オフィス・サポートNEWS』、先月後に引き続き、新しい執筆者が加わりました。ファイナンシャル・プランナーの吉澤由美子先生です。紹介欄にある通り、国際資格CFPを取得しています。東京と島根・松江にある会社のスタッフとして、全国各

地で、講座・セミナーなどの講師としても活躍しています。今後とも弁護士、税理士、司法書士、経営コンサルタント、FP、社会保険労務士、行政書士、産業カウンセラーとネットワークを活かした紙面づくりに努めます。皆様のお声をどうぞお寄せください。(N)



## 「夢をかなえるFP塾」(第1回)

CFP/1級FP技能士 吉澤 由美子



## 「わが家のライフプランを考える」

現代をひと言で表すと、「不確実」ではないでしょうか？ もしくは「不安」かもしれません。

年金や社会保障、雇用や政治・経済などわたし達のまわりには不安定な要素ばかりです。そして、少子高齢化や経済のグローバル化など今後の課題もたくさんある中、わたし達の生活はどうなっていくのでしょうか。

こんな不確実や不安がたくさんの中、自分や家族の夢や目標をかなえるためには、まず、実現までの計画をしっかりと設計することが大切です。この人生設計をライフプランといい、夢や目標をかなえるための経済的な裏付けをファイナンシャル・プランニングといいます。わたし達FP（ファイナンシャル・プランナー）はこれらを一緒に考え、サポートするパートナーです。

ここ最近のご相談の中で最も多いテーマは、「マイホーム」に関すること。次いで「教育資金」さらに「老後の生活費」…と、正に人生の三大資金と言われるものが圧倒的に多く、わたし達が生きていく上での永遠のテーマなのかな、と感じています。

一方で、お財布を別々にするご夫婦、非正規雇用などの自由な働き方を望む若者、増加する女性の独身主義など、ライフスタイルの多様化によって固有のニ-

ズを持った相談者も増えてきています。例えば、お財布を別々にするご夫婦の場合、ライフプランは一緒に考えますが、ファイナンシャル・プランニングは別々に…といった具合です。

「ライフプランを考える」とひと口に言っても、一枚のキャンパスに一本の筆で描けるような単純な時代では無くなってきました。一人の人が何枚ものキャンパスに何色もの絵筆で描いていく、そんな自由な発想も良いのではないのでしょうか。

暗い話題が多い今だからこそ、お金だけが全てではない、自分らしい生き方・自分達らしい考え方で夢をかなえる、そんなしあわせ作りのお手伝いをしたいと考えています。

## \*新執筆者：CFP吉澤由美子氏紹介

インベーションマネジメント、FP、教育、保険、セミナー各事業を展開している、株式会社プロFPJAPAN、株式会社プロテクトのスタッフ。

FP(ファイナンシャル・プランナー)は、顧客である個人や中小企業の相談に応じて、そのライフプランやニーズに合わせたプランを立案し、アドバイスをし、資産相談に関する専門家、FP技能士(ファイナンシャル・プランニング技能士)は、その国家資格です。さらにCFP®は、「世界が認めるプロフェッショナルFPの証」、国際資格で、国内では「FPの頂点」とも言われています。

URL: <http://www.pfj.ne.jp> <http://protect-risk.co.jp>



## JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

## 「アップ・ジャンプ・スプリング」と「ジョイ・スプリング」

JAZZでほっと一息「ジョイ・スプリング」春ですよー。世の中の景気が悪くても、なんだか気分がウキウキするのが、この季節。梅の开花はさくぶん遅れましたが、桜は咲いたかな。

暖かくなり、ちょっと踊りたくなったら、「アップ・ジャンプ・スプリング」をどうぞ。でも、気を付けてください。三拍子ですよ。トランペットのフレディ・ハバードが作曲しました。日本ではアート・ブレイキー率いるジャズ・メッセンジャーズの演奏が有名です。

「おめえ、ジャンプと言うからには、スプリングはバネの事だろ」「いや、泉かもね」理屈っぽい奴は、何とでも言え。

ならば、これはどうだ。悲劇の天才トランペッター クリフォード・ブラウン作曲「ジョイ・スプリング」。なんでも、彼女と浜辺にいる時にこの曲を吹いてプロポーズしたとか。「君が冬好きでも僕は春が嬉しい」と歌っている。ラッパ吹きは、とにかく直球勝負が好きだ。



労使トラブル110番

労働相談メール [roudou@officesup.com](mailto:roudou@officesup.com)

## ネット上に会社の誹謗中傷を書き込んだ社員を懲戒解雇できますか？

**Q** 社員がインターネットの掲示板に会社や上司を誹謗中傷する書き込みを数回に渡って行っていることが分かりました。会社の信用を損なう内容でした。本人にヒアリングすると「上司に怒られ、腹が立ったのでやった。」との言い分でした。当社の就業規則では「会社および会社の社員、または関係取引先を誹謗中傷し、または虚偽の風説を流布若しくは宣伝し、会社業務に支障を与えたとき」には懲戒処分できる旨が定められています。懲戒解雇できますか。

**A** この事件の労働者の行為は、会社に対する明らかに故意に基づく誹謗中傷行為であり、ネット上の掲示板への書き込み行為である以上、公然と事実を摘示し会社の名誉を毀損したと評価され、名誉毀損罪（刑法230条1項）が成立する可能性が著しく高く、労働者が負っている労働契約上の誠実義務に明らかに反します。「上司に怒られ、腹が立ったのでやった。」との動機も酌量の余地はありません。1度だけではなく複数回にわたり行っているため悪質性は極めて高く、懲戒解雇処分が相当であると思われます。

## 1、私生活上の非行と使用者の懲戒権

一般に、使用者の懲戒権は、就労に関する規律と関係のない労働者の私生活上の言動にまで及ぶものではありませんが、企業秩序に影響を及ぼすなどの場合には懲戒処分をなしうるとされています。どのような処分がなされるかは、その行為の態様、刑の程度、職務上の地位、行為と処分の均衡等の諸事情を考慮し、判断されることとなります。

労働者は、労働契約を締結し雇用されることにより、使用者に対して労務提供義務を負うとともに、企業秩序遵守義務を負うこととなります。そして、使用者は広く企業秩序を維持し企業の円滑な運営を図るために、その雇用する労働者の企業秩序違反行為を理由として、当該労働者に対し、懲戒権を行使することができるものとされています。

この企業秩序は、通常、労働者の職場内又は職務遂行に係る行為を規制することにより維持しうるものです。しかし、企業は社会的存在ですから、職場外でなされた職務遂行に係らない労働者の私的な行為であっても、それが企業の円滑な運営に支障を来すおそれがあるなど企業秩序に係る

ときは、使用者は、企業秩序の維持確保のために、そのような行為をも規制の対象とし、これを理由として労働者に懲戒を課すことも許されると解されています。

## 2、非行行為と処分のバランス

次に、使用者に懲戒権があるからといっても、それが無制限に行使できるものではありません。行為の程度と処分の重さが問題となります。

使用者が労働者の私生活上の非行行為に対して懲戒権を発動できるのは、諸般の事情から総合的に判断して、その行為により企業の社会的評価に及ぼす悪影響が相当重大であると客観的に評価される場合でなければならぬとされています。

特に、労働者にとって最も重い懲戒解雇処分を課すには、その非行行為が他の労働者に悪影響を及ぼして企業の秩序ないし労務の統制を著しく乱したとか、企業の社会的信用ないし取引関係を毀損したことが認められ、当該労働者を制裁として企業外に排除する必要があるといった、真にやむを得ない事情が認められるかどうか慎重に検討する必要があるとされています。

労働者の不名誉な行為が会社の体面を著しく汚したというためには、必ずしも具体的な業務阻害の結果や取引上の不利益の発生を必要とするものではありませんが、労働者の行為の性質、情状のほか、会社の事業の種類・態様・規模、会社の経済界に占める地位、経営方針及びその労働者の会社における地位・職種等諸般の事情から総合的に判断して、労働者の行為により会社の社会的評価に及ぼす悪影響が相当重大であると客観的に評価される場合でなければならぬのです。



## メンタルヘルスを考える(Part 57)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦

### “占い師” 報道で思うこと

つい最近まで、とある女性タレントが占い師と籠城生活を送っていたことが、連日のようにテレビやスポーツ紙で取り上げられていました。

そこには「マインドコントロール」や「洗脳」という言葉が散りばめられており、報道（記事）の多くが「女性タレントが占い師にマインドコントロールされている」という内容でした。

しかし、私はその報道（記事）内容はちょっと短絡的ではないかと思うのです。

#### <占いを信じる＝マインドコントロール？>

「占い」には、人の運勢、物事の吉凶、将来の成り行きを判断・予言し、凶事を回避する方法を指南することで、前途に迷いや不安を持つ人に安心や希望を与える効果があります。

ただ、占い師から言われたことについては「信じる・信じない」の自由があります。占いで都合の悪いことを言われると信じない人が多いわけですから、マインドコントロールにつながるようなことは少ないはずで

では、今回の件はなぜ「マインドコントロールされている」と言われるのでしょうか。

これは「籠城生活を送っている＝占い師に監禁されている」と取材にあたった多くの人が連想したこと、そして、そのように報道すれば（記事を書けば）多くの人の耳目に触れるからという理由があったと思います。

もし、本当に監禁されていたのであれば、逃げるに逃げられない状況で占い師の言うままに行動することを強いられていたのであり、まさしくマインドコントロールと言えるでしょう。

しかし、監禁されていたという根拠が（今のところ）明らかになっていない以上、「占い師と籠城生活を送っていた」＝「マインドコントロールされている」と言えるのかどうかは、真実が明かされない限り、何とも言えないと思うのです。

#### <では、何が問題なのか？>

そもそも、今回の件は「社会生活が送れなくなり（不完全な労務提供・それに伴う契約解除・収入激減・家族や友人との遮断）、さらには家賃滞納し、家主である俳優や所属事務所などに迷惑をかけた」ということが問題であり、さらに突き詰めると、女性タレント自身と占い師の問題であったはずで

「占い師と籠城生活を送っていた」こと自体は、問題として取り上げられることではないはずで

気が付けば、焦点がマインドコントロールの問題、お

よび占い師の違法性に（ワイドショー向きに）すり変わっていたのです。そして、大半のマスコミは「マインドコントロール＝怖い・犯罪だ」「女性タレントはマインドコントロールに遭った被害者だ」という論調に終始しています。

占い師の取った行動によっては、犯罪になる場合もあるのかも知れませんが、私は「刷り込み」が行われているのではないかと恐怖を感じます。

#### <仮に「マインドコントロール」でないとすれば…>

さておき、この騒動、現段階では「マインドコントロール」というよりは、「依存」という方がふさわしいのではないかと思います。

女性タレントは占い師から自分にとって都合の悪い結果を回避するための具体的なアドバイスを聞くことで、精神の安定を図ろうとします。それが高じて、常に占い師の言う通りに行動することで、精神の安定が得られ、心穏やかな生活が送れるようになり、一層の安心が得られます。その状態を否定する人は、たとえ身内や親友であっても拒絶してしまうのです。

「常に占い師の言う通りに行動すること」、「その行動を否定する人を拒絶してしまうこと」自体、常軌を逸していると言えることなので、「マインドコントロールされている」と考えるのも無理はないと思います。

一方で、占いは信じないこともできます。にもかかわらず、占い師のアドバイスを盲目的に信じ、その通りに行動していたということについては、彼女が主体的にとっている行動とも言えます。

その結果、家主に迷惑をかけてしまったということ、彼女の社会的責任が問われるべきであり、一方的に被害者だとは言えないのではないかと私は思うのです。

#### <正しい情報を得るのにも一手間かかる？>

最近ではテレビ・新聞・雑誌を問わずセンセーショナルな報道（記事）が多いように感じています。多くの人に見てもらってなんぼの世界ですので致し方ない面はあるのでしょう。

ただ、センセーショナルに仕上げるがゆえに情報が恣意的に加工されていたり、本当に大事なことが伝えられないことがままあります。また、どこまでが事実か分からないような伝え方がなされることも少なくありません。

騙されないためにと言うと聞こえは悪いですが、受け取った情報を自分の理性で再構築することが求められているように私は思います。



## シリーズ『会社を強くする』⑤

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント、(財)日本規格協会品質ISO審査員 野澤 周永 (株式会社Vコンサル)



### 「中小企業の業務改善＝社員教育ということ」

その会社は、戦後一貫して製造製品の100%を大手メーカーから依頼を受けて金属部品加工をおこなってきました。すでに半世紀にわたり大手企業との信頼関係が築かれ、その協力会の役員も務め、安定した下請企業としての地位を得てきました。これまでは他社ではやらない特殊加工を主にやってきたことで、競争相手もなく、その加工を一手に引き受けていました。ところが、近年他社との競合製品も手がけ始めたこと、中国やベトナムなどのアジア諸国の企業との競合もあることから「ISO（品質マネジメントシステム）を取得してもらった方が今後の受注には有利だよ」と親会社の担当者から言われ始めました。これまでの安定的な地位ということもありもはやISO取得は不可避という状況になりました。

社内を眺めてみると、50人程度の社員は中間の年齢層が少なく、50代後半の親会社等からの出向組や生え抜きの職人、それ以外は40過ぎを先頭に当社しか知らない若い世代でした。いわば、製造の「生き字引」と「しろ」との集まりです。50代後半の「生き字引」たちは、技術やモノ作りを体や肌で覚えてきた苦学人たちですがITはダメ、一方の若手は、大手製造業の優れた品質管理などつゆ知らず、パソコンだけは得意技という連中です。こんな混成部隊だけれど、「ISO取得をきっかけに業務改善ができないのか・・・」と社長は考えました。

ISOについて少し解説すると、1990年代初めから日本国内でも認証取得がはじまった品質マネジメントシステムであり、国際取引等の際は、その認証取得が一つの信頼の証でした。その意味からも2000年ごろにかけて大手企業を中心に主だった企業は中小企業を含め、かなり取得が進みました。ISOには規格条文があり、その決まり事である規格を守る(規格適合性)ということと、その品質の仕組みを生かして事業の各プロセスを継続的に改善する(有効性向上)という二つのステージがあります。大手企業がこぞって取得をした初期は、まだISOの規格適合による認証取得だけで出来たため、業務の流れとは別にISOの規格に合わせた別帳票を作成するといった「ダブルスタンダード」が主流でしたが、近年はISO認証のための書類づくりというナンセンスな業務を多くの企業が行なっていました。その一方で、「有効性向上」を意図して、業務フロー中心にISO規格をからめていくいわば「シングルスタンダード」とする企業が増えてきました。ISOを業務改善に生かしたいというのは、多くの企業がその維持費用を考えたとき、当然目指したいことではありません。

この社長からあるツテで、ISOの取得コンサルを依頼され、先の会社の世代の断絶や、井の中の蛙である若手の存在について聞かされました。そこで考えたことは、「ISO認証取得がこれからだということは、白紙の状態ということ。『仕事に役立つISO』ということを認識してもらえれば、かえって入りやすい。業務改善にもなり、教育訓練の絶好のチャンスにもなる。」ということでした。

私は会社の皆さんの前でこう話しました。「皆さんの会社の業務で困っていることは何ですか？グループに分かれて話し合い、困っていることのリストを作ってください。」すると、色々な話が出てきました。

「機械の操作を知る人が限られていて代りがきかない。職場が散らかって、作業がしにくい。在庫があふれ、收拾がつかない。決まった手順書がない。不良品がなくならない。外注に出した部品の品質に問題がある・・・」

そこでさらにこう話したのです。「そういった数々の問題を改善するためには、製造やサービス提供のしくみをルール化してゆく中で、それぞれの問題に対する対応を考えていけばいい訳です。」そう話すと、安心したように「ISOを取得して、仕事の問題が解決できればこれはいいですね。」と口々に社員の皆さんが言ってくれました。

これで入口の扉は空きました。そこからは、皆さん興味津々。まず、仕事の手順(業務フロー)を書きだしてもらいました。そして、皆が困っている問題点がどの段階で発生しているかを添え書きし、それにはISOが生かせることを説明しました。例えば

・  
**機械の操作する人の、代りがきかない→教育訓練**  
**職場が散らかって、作業がしにくい→作業環境**  
**在庫があふれ、收拾がつかない→プロセスの監視**  
**決まった手順書がない→製造・サービス提供の計画**  
**不良品がなくならない→不適合管理、是正・予防処置**

などです。まさに若手も「目からウロコ」状態になりました。たとえ、大手の優れたオペレーションを見聞きしていない人にとっても仕事に役立つ、困ったことが解消されるとなれば、色めきたって、ISOを何とか自分のものになろうと頑張り始めたのでした。

それからの半年は、月2回行ったISOの取得勉強会は大盛況。第1回目には眠たそうにしていた人たちも誰一人として寝ているどころか真剣に聞かない者はなくなったのです。そういうムードがつくられれば、教育訓練は達成したようなもの、認識レベルを確認しながら少しずつ難しい課題に挑戦させ、最後はコンサルタントがいなくても自分達で審査対応ができるレベルまで到達しました。まさに教育訓練をとおして、業務改善がなされていった典型的な例です。社長の思惑は見事の中したわけでは

当企業は、無事ISOを取得し、今や自分たちで品質マネジメントシステムを業務の中で運営しています。もちろん、品質ISOの信条は「継続的改善」にあり、今彼らはその道のスタートラインに立ったばかりではありません。

「中小企業の業務改善＝社員教育」であり、そのきっかけを与えるのは経営者自身なのです。